

## .. “Il processo di Marketing”

Azzurra Liliano

Corso di Marketing

La Pianificazione  
di Marketing

### OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO DELLA LEZIONE

- **COMPNDERE IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE, IMPLEMENTAZIONE E CONTROLLO DI UNA STRATEGIA DI MARKETING**
- **ANALIZZARE IL CONTENUTO E LE FASI PER LA REDAZIONE DI UN PIANO DI MARKETING**
- **ACQUISIRE LE INFORMAZIONI PRELIMINARI PER LA REALIZZAZIONE DEL PROJECT WORK**

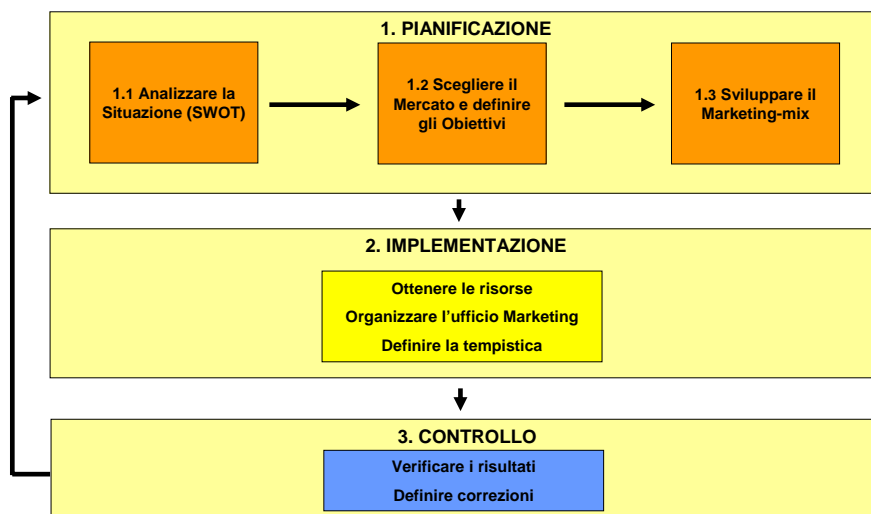
Marketing

Una volta definita la pianificazione strategica la fase successiva consiste nello sviluppo di strategie appropriate per ciascuna area funzionale.

In particolare, una componente fondamentale del processo di pianificazione strategica è la **pianificazione di marketing (marketing planning)**, che può essere definita come il **processo sistematico di valutazione delle opportunità e delle risorse di marketing, di determinazione degli obiettivi di marketing, di definizione delle strategie di marketing e di programmazione di linee guida per l'implementazione e di controllo del programma di marketing.**

Il risultato tangibile della pianificazione di marketing è lo sviluppo di un **piano di marketing.**

Marketing



La pianificazione di marketing consiste nell'**identificazione del campo di attività** e delle **linee guida**, nella **determinazione degli obiettivi** e nella loro ripartizione tra i diversi livelli, nell'**assegnazione dei compiti** e del **budget**. Tale processo si svolge attraverso le seguenti fasi:

- **LA DEFINIZIONE DELLE LINEE GENERALI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA:** il management a livello corporate fornisce gli indirizzi gestionali e i campi di attività, gli obiettivi e le risorse da assegnare a ciascuna unità operativa
- **LA SCELTA DELLA STRATEGIA RELATIVA ALLA SINGOLA ASA:** a partire dagli obiettivi generali ciascuna ASA deve definire un piano ad hoc che tenga conto degli obiettivi da raggiungere e delle risorse disponibili
- **LA DETERMINAZIONE DELLE STRATEGIE DI MARKETING E DI PRODOTTO:** all'interno di ciascuna ASA si procede alla attribuzione di risorse e obiettivi specifici ai responsabili di ciascun prodotto o marca

Marketing

L'implementazione di marketing è il **processo di esecuzione delle strategie definite nel piano**, tenuto conto degli obiettivi e delle risorse assegnate a ciascun ASA. In particolare, per una corretta implementazione è fondamentale che siano chiaramente definiti:

- **L'ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE MARKETING:** ossia la struttura e i compiti che vengono affidati all'unità organizzativa che si occupa di marketing, le relative responsabilità e i collegamenti con le altre aree funzionali
- **LA LISTA DELLE AZIONI E I TEMPI:** ossia l'insieme dei pacchetti di lavoro che dovranno essere realizzati, le persone a cui vengono assegnati e i tempi. Un utile strumento per la programmazione e la gestione dei tempi è il diagramma di Gantt

Marketing

La fase di controllo ha come obiettivo quello di **verificare che il programma definito venga sviluppato nella direzione stabilita**. Per fare in modo che ciò accada il management dell'organizzazione deve confrontare i risultati ottenuti dalla implementazione del programma di marketing con i risultati attesi, individuare le eventuali divergenze e decidere gli interventi da adottare.

La fase di controllo si sviluppa intorno al concetto di **gestione per eccezioni**, che consiste nell'individuazione di tutti i risultati incoerenti rispetto agli obiettivi, nell'analisi delle cause degli scostamenti e nella predisposizione di misure correttive (in caso di scostamenti negativi) o nella valutazione delle condizioni di replicabilità (in caso di scostamenti positivi).

Marketing

Il piano di marketing è il **documento formale che contiene la descrizione dettagliata delle attività di marketing che l'organizzazione intende attuare** e delle linee guida delle procedure di implementazione e controllo. Il piano è la base per la comunicazione interna all'organizzazione pertanto è fondamentale che sia redatto con chiarezza e professionalità.

Con riferimento all'arco temporale di riferimento è possibile distinguere tra:

- **PIANI A LUNGO TERMINE:** interessano un arco di tempo compreso tra due e cinque anni e vengono redatti e gestiti dal management collocato a livello corporate
- **PIANI ANNUALI:** vengono sviluppati dal responsabile marketing o dal responsabile di ASA e contengono indicazioni specifiche sugli obiettivi e le strategie relative ad un determinato prodotto, linea di prodotti o marca

Marketing

- ✓ 1. Premessa generale
- ✓ 2. Missione e obiettivi di lungo termine
- ✓ 3. Analisi SWOT
- ✓ 4. Focalizzazione prodotto/mercato e obiettivi di marketing
- ✓ 5. Programma di marketing
- ✓ 6. Piano di azione
- ✓ 7. Conto economico previsionale
- ✓ 8. Procedure di controllo



Il piano di marketing dovrebbe iniziare con una sintesi di 1-2 pagine, che descrive brevemente i **principali obiettivi** che si intende raggiungere e le **linee di azione** necessarie.

L'obiettivo della premessa è quello di permettere all'alta direzione di **individuare e valutare rapidamente i punti salienti** della strategia di marketing.

Alcuni esperti considerano la premessa generale la parte più importante del piano, pertanto è indispensabile che essa venga redatta in maniera **chiara e concisa**.

In questa sezione vengono delineati i **tre aspetti della strategia corporate** che maggiormente influiscono sul piano di marketing e che forniscono le linee di azione per l'intera organizzazione:

- **LA MISSIONE:** vengono descritti lo scopo fondamentale dell'organizzazione, i settori di attività attuali e prospettici e la filosofia gestionale
- **GLI OBIETTIVI DI LUNGO TERMINE:** vengono definiti attraverso indicatori di natura finanziaria e non finanziaria e rappresentano lo standard rispetto ai quali verranno valutate le performance ottenute
- **LE RISORSE E LE COMPETENZE:** vengono enfatizzate le principali risorse e competenze distintive dell'organizzazione che sono alla base del suo vantaggio competitivo

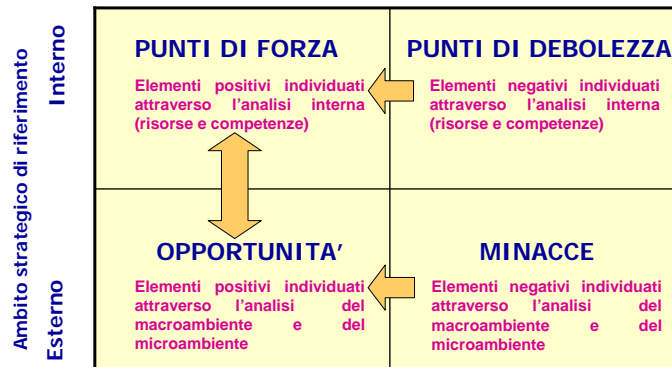
Marketing

In questa sezione viene fornita una panoramica sulla situazione attuale dell'impresa rispetto all'ambiente di riferimento e individuati i principali **punti di forza e di debolezza** dell'organizzazione e le **minacce ed opportunità** provenienti dall'ambiente esterno. L'analisi SWOT è il risultato di una approfondita attività di audit che deve avere ad oggetto:

- **LA SITUAZIONE ATTUALE E LE TENDENZE DEL SETTORE DI RIFERIMENTO**
- **LA COMPOSIZIONE E LE STRATEGIE DEI CONCORRENTI**
- **LE CARATTERISTICHE DEI CLIENTI ATTUALI E POTENZIALI**
- **I PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA INTERNI**

L'output di questa analisi è la **matrice SWOT**.

Marketing



Marketing

In questa sezione del piano vengono enunciati i **segmenti di mercato che si intende servire**, gli **obiettivi di marketing** che si vuole raggiungere all'interno di ciascuno di essi (es. introduzione di un nuovo prodotto, riposizionamento di un prodotto esistente, strategia promozionale, etc.) e gli **attributi** su cui si intende puntare **per differenziarsi dai concorrenti**. In sintesi, occorre fornire indicazioni dettagliate sui seguenti aspetti:

- **SEGMENTAZIONE DEL MERCATO E SCELTA DEI MERCATI TARGET**
- **OBIETTIVI DI PRODOTTO E DI MARKETING RELATIVI A CIASCUN MERCATO OBIETTIVO**
- **PUNTI DI DIFFERENZA E POSIZIONAMENTO DESIDERATO RISPETTO AI CONCORRENTI**

Marketing

In questa sezione vengono definite **strategie specifiche per le diverse componenti del marketing-mix** in ciascun mercato obiettivo. Occorre inoltre illustrare in che modo ciascuna strategia risponde a minacce, opportunità e fattori critici che sono stati precedentemente descritti. In sintesi, le principali decisioni che vengono assunte in questa fase riguardano:

- **PRODOTTO:** caratteristiche, nome di marca, linea e gamma, confezionamento
- **PREZZO:** obiettivi e vincoli, listino, punto di pareggio, sconti e ribassi
- **PROMOZIONE:** promotion-mix, obiettivi, budget, scelta dei mezzi di comunicazione
- **PLACEMENT:** scelta dei canali distributivi, copertura, costi

Marketing

In questa sezione viene stabilito in che modo si intende agire per trasformare i piani in risultati concreti. In particolare, occorre stilare una **lista delle azioni** che definisca chiaramente (a) i compiti da svolgere, (b) le persone responsabili e (c) le date entro i quali devono essere svolti. Oltre alla lista delle azioni, è necessario redigere anche una **tabella di marcia (diagramma di Gantt)**, che permetta di visualizzare le relazioni esistenti tra i diversi compiti e il timing complessivo degli interventi.

Un presupposto indispensabile per la corretta implementazione del piano di azione è una **adeguata organizzazione della funzione marketing**, che tenga conto del numero e della diversità dei prodotti dell'impresa e del numero di mercati target che si intende servire.

Marketing

- **ORGANIZZAZIONE FUNZIONALE:** le unità di marketing vengono assegnate ad un unico team il cui responsabile riferisce direttamente all'amministratore delegato. E' la forma organizzativa più semplice e diffusa ed è particolarmente adatta se i prodotti e i mercati target non sono molto numerosi e diversi
- **ORGANIZZAZIONE PER PRODOTTI:** le unità di marketing vengono assegnate a team che hanno la responsabilità della gestione di gruppi di prodotti. Tale approccio garantisce una elevata flessibilità ma può risultare molto costoso
- **ORGANIZZAZIONE GEOGRAFICA:** le unità di marketing vengono assegnate a team che hanno la responsabilità di specifiche aree geografiche. Tale approccio è efficace se le esigenze dei clienti variano da regione a regione
- **ORGANIZZAZIONE PER TIPOLOGIE DI CLIENTI:** le unità di marketing vengono assegnate a team che hanno la responsabilità di specifici clienti. E' una soluzione utile se il mercato si caratterizza per un elevato livello di concentrazione e presenta esigenze differenziate

Marketing

Codice	Descrizione	Durata (in settimane)	Gennaio-Marzo	Aprile-Giugno	Luglio-Settembre	Ottobre-Dicembre
1	Start	-				
2	Televisione	8				
3	Radio	12				
4	Periodici	5				
5	Quotidiani	12				
6	Internet	24				
8	End	-				

Marketing

In questa sezione è necessario redigere un **conto economico prospettico**, che fornisce le **previsione delle vendite, dei ricavi e dei costi** in funzione degli obiettivi stabiliti.

Può risultare utile, se si vuole offrire un maggior dettaglio di informazioni, suddividere le previsioni per singoli prodotti e/o per aree geografiche nonché associare i dati sui ricavi con il valore del mercato di riferimento, al fine di consentire l'individuazione delle quote di mercato auspiccate.

Marketing

L'ultima sezione del piano di marketing contiene l'indicazione dei sistemi di controllo che verranno utilizzati per monitorare l'andamento dell'attuazione del piano. Al fine di agevolare la individuazione degli interventi correttivi è possibile ricorrere ad una **microanalisi delle vendite**, che consiste nell'analizzare i risultati ottenuti rispetto alle seguenti variabili:

- CARATTERISTICHE DEL CLIENTE
- CARATTERISTICHE DEL PRODOTTO
- AREA GEOGRAFICA

Tale analisi permette di identificare il contributo di ciascuna categoria alla determinazione del fatturato dell'organizzazione e quindi individuare le aree di intervento prioritarie.

Marketing

