Estratto

Estratto da un prodotto in vendita su **ShopWKI**, il negozio online di Wolters Kluwer Italia

Vai alla scheda →

Wolters Kluwer opera nel mercato dell'editoria professionale, del software, della formazione e dei servizi con i marchi: IPSOA, CEDAM, Altalex, UTET Giuridica, il fisco.



Wolters Kluwer

eFacile



Come fare...

Il piano di marketing per le PMI



di Antonio Ferrandina

- Come scrivere un piano di marketing in 7 giorni
- 1° giorno: definizione delle strategie
- 2° giorno: l'analisi di mercato
- 3° giorno: posizionamento competitivo
- 4° giorno: analisi SWOT
- 5° giorno: obiettivi di marketing
- 6° giorno: la programmazione operativa
- 7° giorno: fissazione dei budget
- Gli schemi fondamentali per scrivere il piano
- Glossario con i principali termini di marketing
- Bibliografia

IPSOA
Gruppo Wolters Kluwer

QUESTO VOLUME È ANCHE ONLINE

Consultalo gratuitamente ne "La Mia Biblioteca", la prima biblioteca professionale in the cloud con le pubblicazioni di **CEDAM, UTET Giuridica, IPSOA**. Grazie al suo evoluto sistema di ricerca puoi accedere ai tuoi scaffali virtuali e ritrovare tra i tuoi libri la soluzione che cerchi da PC, iPad o altri tablet. Ovunque tu sia.

Per conoscere le modalità di accesso al servizio e consultare il volume online collegati a **www.lamiabiblioteca.com** e clicca su "Richiedi la tua password".

La consultazione online viene offerta all'acquirente del presente volume a titolo completamente gratuito ed a fini promozionali del servizio "La Mia Biblioteca" e potrebbe essere soggetta a revoca da parte dell'Editore.

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

© 2012 Wolters Kluwer Italia S.r.l Strada I, Palazzo F6 - 20090 Milanofiori Assago (MI)

ISBN: 978-88-217-4070-1

Il presente file può essere usato esclusivamente per finalità di carattere personale. I diritti di commercializzazione, traduzione, di memorizzazione elettronica, di adattamento e di riproduzione totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati per tutti i Paesi.
La presente pubblicazione è protetta da sistemi di DRM. La manomissione dei DRM è vietata per legge e penalmente sanzionata.
L'elaborazione dei testi è curata con scrupolosa attenzione, l'editore declina tuttavia ogni responsabilità per eventuali errori o inesattezze.

PROFILO DELL'AUTORE

Antonio Ferrandina

Antonio Ferrandina è esperto di marketing e pianificazione strategica. Autore di decine di pubblicazioni in materia, è docente di Economia Aziendale e Marketing presso la Facoltà di Economia dell'Università del Molise, ove è stato titolare dei corsi di Economia e Gestione delle Imprese di Trasporto, di Marketing e Marketing Turistico.

E' inoltre docente di Marketing presso la LUISS Business School di Roma; ha insegnato Marketing presso il Master in Economia e Gestione dello Sviluppo Rurale di Qualità della Facoltà di Economia "R.Goodwin" - Università di Siena ed Economia e Gestione delle Imprese e Organizzazione Aziendale presso la Facoltà di Scienze Motorie dell'Università di Foggia.

Consulente di enti pubblici e aziende private, collaboratore di riviste manageriali, è stato, in particolare, docente e consulente per Telecom Italia Learning Service (Scuola Superiore Reiss Romoli dell'Aquila), docente di Marketing Internazionale per l'Istituto di Commercio Estero (I.C.E.) di Napoli, docente di Marketing nei Master in Marketing Management IPSOA di Milano.

È autore per IPSOA di:

Il Business Plan. Guida Strategico-Operativa, IV Edizione, IPSOA, 2012.

http://shop.wki.it/ipsoa/libri/il_business_plan_s12670.aspx

Il Business Plan. Casi pratici, II Edizione, IPSOA, 2011

http://shop.wki.it/Ipsoa/Libri/_s20869.aspx

È possibile contattare Antonio Ferrandina ai seguenti indirizzi:

Email: antonio-ferrandina@libero.it

Website: www.piano-marketing.blogspot.com

PRESENTAZIONE

Si parla spesso di piani marketing, strategie di mercato, marketing-mix.

Ma quali sono le tecniche, gli strumenti, i segreti per scrivere un piano marketing chiaro, efficace, robusto nelle analisi numeriche e convincente nelle strategie?

Vi sono moltissimi manuali che si occupano di queste tematiche ma spesso con un taglio troppo accademico, altre volte presupponendo conoscenze tecniche piuttosto evolute.

La maggior parte dei piccoli imprenditori ha necessità invece di un'impostazione lineare, di linguaggi semplici, di tagli e strumenti più operativi in una cornice che fondi aspetti economici, finanziari, di marketing e gestionali.

Questo ebook è uno strumento pratico che guida la PMI nel creare rapidamente un piano di marketing.

Presenta le tecniche da utilizzare nelle sette fasi della realizzazione del piano, seguendo un percorso che consente di creare una struttura base anche in una sola settimana di tempo.

I fondamenti e gli strumenti di marketing sono stati selezionati tenendo presente proprio le peculiarità delle piccole e medie aziende.

Il testo offre quindi una panoramica sintetica sulle strategie di mercato, il posizionamento competitivo, le analisi e gli obiettivi più importanti, con un risalto specifico per la programmazione operativa, proponendo una guida operativa per scrivere in pochi giorni il documento, con le principali tabelle di analisi e calcolo, check-list per porsi le domande giuste e soprattutto ricavare le risposte e le informazioni necessarie a costruire un percorso ragionato di sviluppo e crescita.

Nel primo capitolo, tratteremo delle motivazioni che possono spingere alla redazione del piano di marketing, Quindi nel secondo capitolo affronteremo il problema di disegnare le principali strategie competitive.

Nel terzo capitolo affronteremo due problemi tipici: la ricerca veloce ed economica dei dati necessari alle analisi e come segmentare il mercato.

Infine, nel quarto capitolo, tratteremo del posizionamento competitivo, mentre nel quinto vedremo come svolgere un'analisi SWOT.

Quindi nel sesto capitolo parleremo degli obiettivi di marketing e di pianificazione operativa e il settimo giorno della fissazione del budget.

Nell'ultimo capitolo, infine, tratteremo dell'attuazione del piano e della sua verifica.

Quindi in appendice ci saranno i principali schemi e fogli di calcolo da compilare e un glossario dei principali termini di marketing per consentire anche al lettore meno esperto una migliore comprensione di alcune parti del testo.

Antonio Ferrandina

1. COME SCRIVERE UN PIANO DI MARKETING IN 7 GIORNI

1.1 Natura e scopo del Piano di Marketing

1.1.1 Ma cosa è un marketing plan e a cosa serve?

Il Marketing Plan rappresenta uno studio delle strategie di marketing relativamente al lancio di un nuovo prodotto, l'avvio di una campagna commerciale, la ricerca di nuovi mercati e clienti.

Il *marketing plan* **"simula" la vita reale della vostra azienda,** cercando di immaginare cosa accadrà quando l'idea d'impresa sarà di fatto realizzata. In altre parole, consente di valutare le conseguenze derivanti dalle strategie di marketing che avete scelto e che intendete mettere in atto.

Il *piano di marketing* si concretizza quindi in un **documento che riassume il progetto imprenditoriale** in merito ai prodotti/servizi che si vogliono vendere, ai mercati da aggredire, ai segmenti prescelti, al posizionamento da assumere, ai parametri operativi per il conseguimento di questi obiettivi.

In tal senso, spesso, è di solito concepito come parte di un business plan e quindi di supporto per l'avvio di una nuova impresa (progetto start up) o anche per investire in un'azienda già esistente (progetto on going).

Altre volte, invece, il piano di marketing può essere uno strumento *stand alone* quando non agganciato ad un business plan in quanto non presenti particolari ricadute industriali, finanziarie ed organizzative e si limiti ad esempio al rilancio di un prodotto già esistente oppure alla scelta di nuovi mercati.

Esaminiamo, allora, concisamente le fattispecie enunciate e come il marketing plan debba accordarsi per contenuti e struttura alle diverse finalità:

- **Sostenere una nuova iniziativa d'impresa.** E' il caso classico e forse più comune. In questo ambito rientra sia l'ipotesi di avviare una nuova attività, sia quella di rilevare un'attività già esistente. In entrambi i casi è opportuno scrivere un piano di marketing per verificare le opportunità di business esistenti e future.

- **Investire un un'azienda esistente.** E' un altro caso molto diffuso, quando un'impresa vuole lanciare nuovi prodotti, raggiungere altri mercati, potenziare la propria capacità produttiva. Occorrerà stimare la coerenza del progetto con le strategie generali e preesistenti, la fattibilità di mercato e quindi tecnica ed economica dell'iniziativa.
- **Esaminare i percorsi di sviluppo dell'azienda.** In questo caso il marketing plan riveste, più tipicamente, natura di uno studio dell'azienda, al fine di capire quali potranno esserne le evoluzioni future.
- **Ristrutturazioni legate a situazioni di crisi.** Si dice che si comincia a parlare di marketing in un'azienda quando si comincia a vendere di meno. In effetti, questa è la verità, in special modo per le PMI.



A cosa serve un marketing plan

- ✓ A riflettere in modo logico sulla propria idea imprenditoriale.
- ✓ A progettare il lancio di un nuovo prodotto, studiando le forme, i tempi e le risorse necessarie.
- ✓ A trovare combinazioni prodotto/mercato più efficienti
- ✓ A migliorare l'assetto del marketing-mix (politiche di prodotto/prezzo/promozione/distribuzione più efficienti)
- ✓ A vendere di più, trovare nuovi clienti, migliorare i margini di reddito.

1.2 Com'è fatto un piano di marketing

Il *marketing plan* deve sintetizzare in almeno una trentina di pagine lo scopo, la struttura e gli obiettivi della vostra **formula imprenditoriale, in termini di prodotti/mercati.**

I contenuti variano, in genere, a seconda del progetto, ossia di cosa e come si vuole produrre, di dove e a chi vendere i propri prodotti, degli obiettivi del promotore.

Non esistono regole indiscutibili, tuttavia è consigliabile tenere presente alcuni spunti.

Anzitutto è opportuno che il documento sia completo e analitico, permettendo allo stesso tempo velocità e facilità di lettura.

Inoltre, è importante che la sua stesura avvenga tenendo conto del destinatario cui è diretto.

E' preferibile articolare il piano secondo una struttura tale da consentirne una lettura modulare.

Nella gran parte dei casi il *marketing plan* si compone di **sezioni** o **capitoli** che esaminano l'idea imprenditoriale, il mercato, le scelte di segmentazione, targeting e posizionamento, le specifiche tecniche del prodotto, le politiche promozionali e di prezzo, ecc.

È bene che il Vs. piano contenga una serie di informazioni sul mercato di riferimento, sulla vostra organizzazione e alcune previsioni economico finanziarie.

La semplice scaletta che segue può bastare da sola per redigere velocemente il piano.

Sebbene questo elenco non sia esaustivo, può aiutarvi a ricordare rapidamente le informazioni che il Marketing Plan dovrebbe contenere.



Da cosa è composto un marketing plan

- ✓ Da un'analisi di mercato e ambientale.
- ✓ Da un'analisi delle strategie prodotto/mercato per il conseguimento dei principali obiettivi di marketing.
- ✓ Dalla individuazione delle politiche di marketing-mix atte a sostenere un dato posizionamento di prodotto.
- ✓ Da una simulazione dei costi e ricavi del progetto e dei relativi flussi finanziari.
- ✓ Da una pianificazione, progettazione e tempificazione delle varie fasi necessarie a mettere in piedi la struttura, le procedure e le risorse.

1.3 Come scrivere un piano marketing in 7 giorni

L'imprenditore e i suoi collaboratori sono sempre presi dalla gestione corrente (ben poco programmata) dell'azienda.

La preparazione del piano di marketing è un carico di lavoro in più che andrebbe pianificato in termini temporali e incastrato in un'agenda già abbastanza affollata di impegni.

Come aiutare l'imprenditore a gestire "il tempo del fare" il piano marketing?

Diciamo che, cominciando fra maggio/giugno, una PMI potrebbe completare il lavoro di impianto del sistema in alcuni mesi per arrivare per fine anno ad avere una guida strategico-operativa.

Definito il piano strategico, che, a seconda del business, si potrà estendere da un anno ad alcuni anni (2-3-5 e in alcuni casi anche oltre), il piano marketing operativo potrà avere un orizzonte temporale di uno/due anni.

Se l'azienda è motivata, magari con l'aiuto di un consulente, può sicuramente farcela, anche se le resistenze comportamentali e sistemiche sono spesso notevoli.

Sebbene scrivere un piano sia, quindi un'attività abbastanza complessa, abbiamo stimato che una PMI possa ragionevolmente arrivare a definirne la bozza anche in tempi relativamente brevi, purché motivata e con gli strumenti giusti a disposizione.



Schema per sviluppare un piano marketing in soli 7 giorni

- ✓ 1) Primo giorno: Definizione delle strategie
- ✓ 2) Secondo giorno: Le analisi del mercato
- ✓ 3) Terzo giorno: Posizionamento Competitivo
- ✓ 4) Quarto giorno: Analisi SWOT
- ✓ 5) Quinto giorno: Obiettivi di Marketing
- ✓ 6) Sesto giorno: La programmazione operativa
- ✓ 7) Settimo giorno: Fissare il Budget

Il **Primo Giorno** di elaborazione del piano sarà dedicato alla **Definizione delle Strategie** dell'impresa, vale a dire del quadro di riferimento generale in cui si muoveranno le successive condotte di marketing; questa

parte ha lo scopo di definire la mission della PMI, la sua Vision per il futuro, il tipo di orientamento strategico generale.

Il **secondo giorno** di elaborazione del piano sarà dedicato alle **Analisi di Mercato.**

Con questa espressione indichiamo in senso lato la definizione del mercato di riferimento (obiettivo spesso tutt'altro che facile), lo studio della domanda, dell'offerta e quindi della concorrenza, individuando anche i segmenti sui quali operare. Aspetto fondamentale di tale fase è la difficoltà di reperire in modo rapido ed economico le informazioni.

Il **Terzo Giorno** la PMI, utilizzando anche i dati ottenuti nella fase precedente, deve provvedere a stimare il proprio **posizionamento competitivo** e dei concorrenti sui diversi mercati/segmenti in modo da comprendere quali sono gli spazi di manovra per poter acquisire, consolidare e accrescere la propria presenza sul mercato.

Quindi, il **Quarto Giorno**, è importante effettuare una rassegna dello stato dell'arte dell'ambiente esterno e delle capacità aziendali,: tale indagine mira a definire:

- le minacce ed opportunità che potrebbero impattarsi sui ricavi, costi, clienti e
- le forze e debolezze interne da sfruttare e migliorare.

Questa analisi viene definita **SWOT**: Forze (Strengths), Debolezze (Weaknesses), Opportunità (Opportunities) e Minacce (Threats). E' molto utile per disegnare le strategie future dell'azienda.

Il **Quinto Giorno** può essere dedicato alla fissazione degli **Obiettivi di Marketing:** vale a dire all'individuazione di quali prodotti/servizi vendere, su quali mercati/segmenti, aree geografiche e con quali volumi e costi.

Quindi il **Sesto Giorno** verrà impiegato per stabilire **le politiche di prodotto, prezzo, promozione, comunicazione e distribuzione e alla fissazione dei programmi operativi necessari.**

L'ultimo giorno – il **Settimo** – verrà utilizzato per stabilire quante risorse economiche e finanziarie mettere in campo (**Budget**).

2. PRIMO GIORNO: DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE

2.1 Cosa è l'orientamento strategico di una PMI

Il Piano di Marketing di una PMI non è può essere avulso dal contesto generale dell'azienda: vale a dire dalla sua identità, dal suo modo di essere, da quello che vuole fare, da come intende porsi nei confronti dei diversi interlocutori interni ed esterni.

In tal senso l'**orientamento strategico** rappresenta un quadro di riferimento nel quale collocare ogni iniziativa e strategia, sia essa produttiva, industriale, finanziaria e quindi anche di marketing.

Possiamo definirlo come una mappa di navigazione, un sistema GPS, una bussola strategica che deve sempre indicare la direzione da seguire.

In linea generale, l'orientamento strategico di un'impresa, anche piccola e media, può oscillare lungo 2 direttrici fondamentali: **la ricerca della economicità** e **la ricerca della qualità.**

La prima consente all'impresa di ottenere la superiorità mediante un *pricing* (sistema di prezzi) più competitivo.

La seconda opzione, invece, mira a conferire al prodotto un valore distintivo rispetto a quelli concorrenti. Tale valore può far leva sulle caratteristiche tecniche, sul livello di immagine del prodotto, può riguardare anche le modalità di erogazione della stessa offerta.

La differenziazione legittima quello che si chiama *premium price* vale a dire un prezzo superiore, a fronte dell'offerta di un qualcosa di unico, che riduce la sensibilità alla leva prezzo.

La prima forma di competizione - **l'eccellenza nei costi** - è legata in genere alle dimensioni aziendali, alle economie di scala che ripartiscono i costi su maggiori volumi di prodotto, all'effetto esperienza che consente un calo progressivo delle spese al crescere del volume cumulato di produzione, all'impiego di tecnologie esclusive, all'accesso a fonti di approvvigionamento o distributive privilegiate, ad una maggiore efficienza che investe l'intera organizzazione ecc.

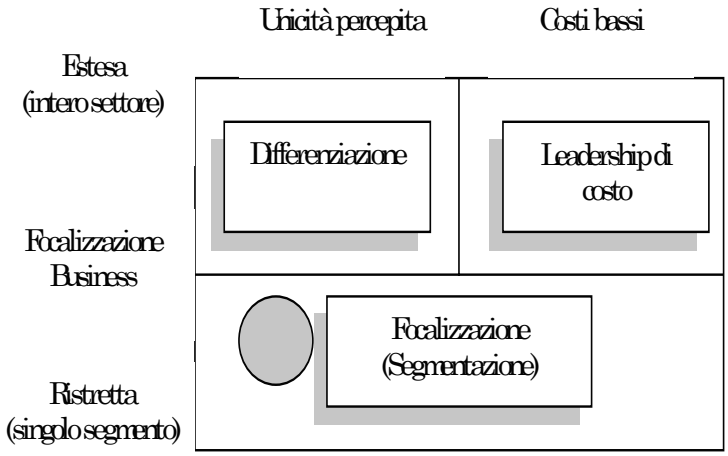
L'altra formula - l'**eccellenza nella qualità** - è più complessa da ottenere perché richiede competenze specifiche, esperienza e tecnologie spesso avanzate.

La scelta di un orientamento strategico piuttosto che l'altro, e talvolta, anche di un orientamento misto, in verità piuttosto raro, che fondi economicità e qualità, rappresenta quindi un elemento essenziale:

senza una direttrice di fondo ogni successiva scelta, anche di marketing, risulta poco fondata.

Uno strumento piuttosto semplice per visualizzare queste rotte universali è la **Matrice delle Strategie Generali di Porter**.

La Matrice delle Strategie Generali di Porter



Le strategie di base puntano alla **leadership di costo** e alla **leadership di differenziazione** o **di qualità**.

Alle opzioni illustrate se ne aggiunge una terza che è quella della **focalizzazione,** che mira ad indirizzare la propria azione verso un segmento ristretto, allorquando il vantaggio competitivo posseduto non sia esercitabile nella generalità del mercato.

Tale strategia si presenta sotto due forme: la **focalizzazione sui costi**, intesa a conseguire un vantaggio di costo, e la **focalizzazione sulla differenziazione**, il cui fine è la distinzione nel segmento prescelto.

Presupposto di tali strategie è che i segmenti siano mal serviti dai concorrenti (solitamente le grandi imprese)

Optare, pertanto, per una strategia di focalizzazione significa concentrare le proprie risorse e attenzioni su un solo o pochi segmenti, traendo vantaggio dalle sub-ottimizzazioni dei concorrenti che hanno obiettivi più ampi e che vedrebbero penalizzata la loro azione sia in termini di costo sia di differenziazione. Proprio in tali circostanze risiede la leva della suddetta strategia.

Diciamo che tali scelte di focalizzazione, che aprono il fronte alla segmentazione di mercato, rappresentano proprio la cerniera fra l'orientamento strategico generale e la strategia di marketing.

Per motivi ovvi, le PMI dovrebbero cercare il più possibile di seguire la strada di **focalizzazione sulla qualità**, perché più di nicchia e premiante.

Stabilito quindi l'orientamento di fondo, la PMI può definire le **Linee Strategiche** che guideranno le realizzazione dei piani di marketing dell'anno in corso e degli anni successivi, assicurandone coerenza e continuità di azione.

2.2 Missione e Visione delle PMI

Fissati gli obiettivi di fondo e l'orientamento strategico generale da seguire, la PMI può disegnare la propria **missione aziendale**, vale a dire il ruolo che intende svolgere nel panorama economico e di mercato, e la

propria **Vision** del business, arrivando ad immaginare come potrà evolversi la propria attività nel tempo.

La **mission** indica la finalità d'impresa, lo scopo che essa si propone di raggiungere (risponde alla domanda **perché l'azienda esiste?**).

In sintesi, la Missione descrive la natura dell'attività aziendale, i prodotti/servizi offerti, i mercati di riferimento, i bisogni che si intende soddisfare, la tecnologia adottata.

Dall'altro lato, la *vision* individua il sogno dell'imprenditore, l'idea, il percorso che aiuterà a condurre l'azienda verso il successo (risponde alla domanda **che cosa l'azienda realizzerà nel futuro?)**

Raccomandiamo pertanto alla PMI di scrivere con attenzione la propria missione e visione di business, per porre le giuste fondamenta a tutta la propria attività di pianificazione.



Domande da porsi prima di sviluppare un piano strategico

- ✓ Perché siamo sul mercato?
- ✓ Come ci poniamo sul mercato?
- ✓ Dove ci troviamo ora?
- ✓ Dove vorremmo essere?
- ✓ Come faremo a raggiungere la meta?
- ✓ Come sapremo di essere arrivati?

Estratto

Estratto da un prodotto in vendita su **ShopWKI**, il negozio online di Wolters Kluwer Italia

Vai alla scheda →

Wolters Kluwer opera nel mercato dell'editoria professionale, del software, della formazione e dei servizi con i marchi: IPSOA, CEDAM, Altalex, UTET Giuridica, il fisco.



Wolters Kluwer