

Come fare un piano di marketing

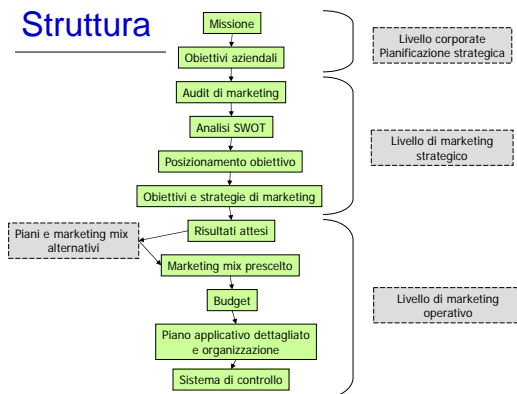
Marketing strategico e operativo

Definizione

Un piano di marketing è un piano finanziario arricchito di informazioni su origini e destinazioni dei flussi finanziari



Struttura



Piano operativo

Orizzonte temporale breve
Documento dettagliato con continui aggiornamenti
Redazione e controllo del middle management

Contenuti

- ✓ Dettaglio delle azioni di marketing
- ✓ Identificazione responsabilità di ogni azione
- ✓ Dettaglio dei tempi di attuazione
- ✓ Dettaglio delle risorse necessarie

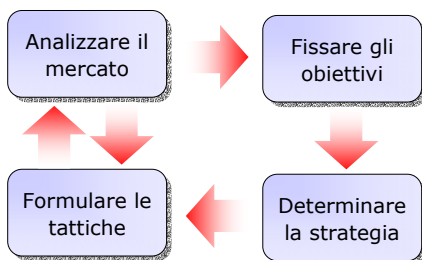
Piano Strategico

Orizzonte temporale medio-lungo
Documento di poche pagine
Redazione e controllo del top management


Contenuti:

- ✓ Linee guida di comportamento strategico di marketing
- ✓ Linee guida di comportamento competitivo
- ✓ Roadmap per raggiungere obiettivi strategici
- ✓ Ruoli principali di responsabilità

Fasi pianificatorie








Audit di marketing

Audit: approccio strutturato alla raccolta di informazioni

Affinché un piano di marketing risulti efficace deve presentare una notevole massa di informazioni in modo chiaro e sintetico

Analisi SWOT

Panoramica di mercato



Analisi SWOT

L'analisi SWOT è l'analisi delle performance delle attuali strategie di marketing

- S** Punti di forza
- W** Punti di debolezza
- O** Opportunità
- T** Minacce

Analisi SWOT

Punti di forza e di debolezza

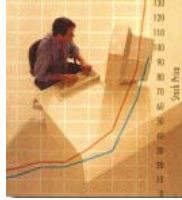
Ambiente Interno – posizione dell'azienda

- ✓ Offerta – marketing mix
- ✓ Organizzazione di marketing
- ✓ Sistemi e procedure di marketing

Opportunità e minacce

Ambiente esterno – non modificabile

- ✓ ambiente economico
- ✓ Mercato
- ✓ concorrenza



L'analisi SWOT consente di identificare le principali linee guida strategiche in relazione ad un obiettivo globale di sviluppo

Panoramica di mercato

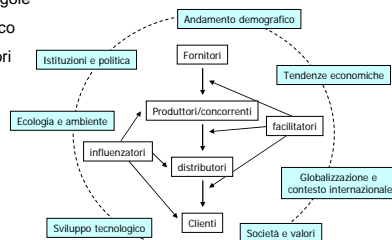
Si individuano le caratteristiche dei mercati più importanti per l'impresa e in che modo stanno cambiando.

L'attendibilità del business plan dipende dalle stime sviluppate in questa sezione, ossia dalle ricerche di mercato

- ✓ Descrizione dell'ambiente
- ✓ Trend del mercato
- ✓ Comportamento d'acquisto
- ✓ Analisi dei segmenti
- ✓ Strategie dei concorrenti

Descrizione dell'ambiente

- ✓ Sistema tecnologico
- ✓ Sistema economico
- ✓ Sistema delle regole
- ✓ Sistema ecologico
- ✓ Sistema dei valori
- ✓ Sistema politico



Trend del mercato

- ✓ Dimensioni del mercato in volume e valore
- ✓ Tendenze: sviluppo, stagnazione, declino
- ✓ Stagionalità delle vendite
- ✓ Innovazioni di prodotto in previsione
- ✓ Tendenza evolutiva dei prezzi
- ✓ Mezzi di comunicazione più utilizzati
- ✓ Tasso di fedeltà della clientela
- ✓ Quali sono i prodotti sostitutivi
- ✓ Vita media del prodotto



Comportamento d'acquisto


- ✓ Ruoli diversi nell'acquisto
- ✓ Processo d'acquisto
- ✓ Sensibilità alle variabili di marketing (prezzo, immagine, servizio ecc.)
- ✓ Livello di soddisfazione
- ✓ Composizione del centro d'acquisto



Problemi chiave e ipotesi

L'analisi di mercato si conclude con :


- ✓ Enunciazione dei problemi emersi dalle varie analisi
- ✓ Formulazione di ipotesi per il futuro

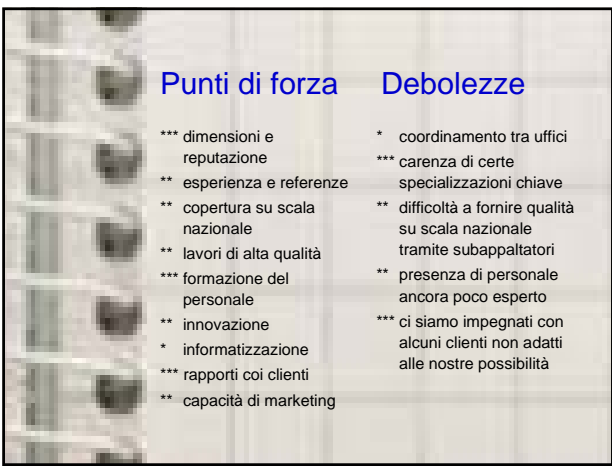


Piano d'emergenza

Qualsiasi attività imprenditoriale comporta dei rischi e dei problemi: il business plan deve necessariamente contenere delle considerazioni sull'eventualità che questi si verifichino.

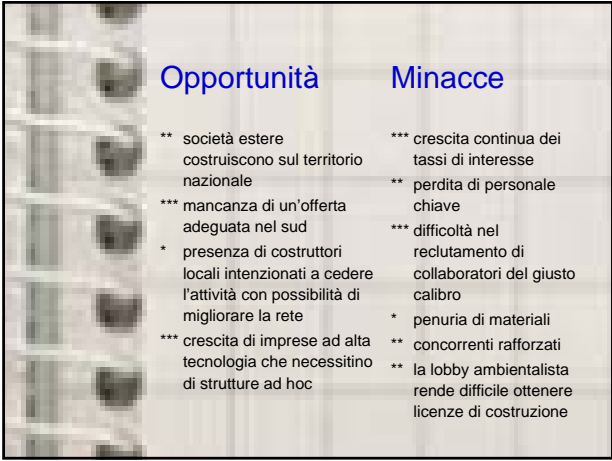
E' dunque indicato redigere sempre un piano d'emergenza che contenga le linee guida da seguire qualora tutto vada storto.





Punti di forza Debolezze

<ul style="list-style-type: none"> *** dimensioni e reputazione ** esperienza e referenze ** copertura su scala nazionale ** lavori di alta qualità *** formazione del personale ** innovazione * informatizzazione *** rapporti coi clienti ** capacità di marketing 	<ul style="list-style-type: none"> * coordinamento tra uffici *** carenza di certe specializzazioni chiave ** difficoltà a fornire qualità su scala nazionale tramite subappaltatori ** presenza di personale ancora poco esperto *** ci siamo impegnati con alcuni clienti non adatti alle nostre possibilità
--	---



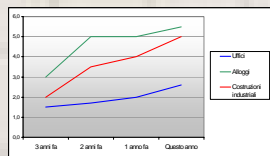
Opportunità Minacce

<ul style="list-style-type: none"> ** società estere costruiscono sul territorio nazionale *** mancanza di un'offerta adeguata nel sud * presenza di costruttori locali intenzionati a cedere l'attività con possibilità di migliorare la rete *** crescita di imprese ad alta tecnologia che necessitano di strutture ad hoc 	<ul style="list-style-type: none"> *** crescita continua dei tassi di interesse ** perdita di personale chiave *** difficoltà nel reclutamento di collaboratori del giusto calibro * penuria di materiali ** concorrenti rafforzati ** la lobby ambientalista rende difficile ottenere licenze di costruzione
---	---

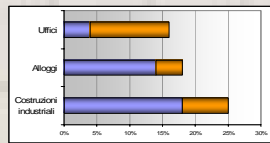
Panoramica di mercato

- Uffici: nei programmi di rinnovamento urbano viene dato ampio spazio alla costruzione di uffici. Molti promotori immobiliari sviluppano rapporti con società d'investimento dalle buone possibilità.
- Alloggi residenziali: la domanda resta alta, ma le opportunità di sviluppo in aree popolate sono sempre minori. Bisogna distinguersi dai piccoli costruttori locali per opere di grande portata.
- Edifici industriali: c'è una crescita notevole nei piccoli comprensori industriali del sud, e molti vecchi edifici sono inoltre inadatti per settori ad alta tecnologia.

Giro d'affari



Reddito d'esercizio



Ricavi per cliente

% clienti	25%	50%	75%	100%
ricavi	74%	11%	9%	6%
importanza	massima	discreta	scarsa	scarsa

Problemi chiave

- Ricercare personale qualificato
- Sviluppare marketing e vendite
- Ampliare presenza sul territorio
- Sorvegliare meglio la concorrenza
- Evitare contratti non idonei

Ipotesi

- L'economia non subirà una depressione
- La struttura organizzativa interna resterà invariata
- Nessun nuovo concorrente entrerà nel mercato

Valutazione dell'attrazione dei mercati

Quando ci si trova di fronte a diverse alternative di mercato in cui investire è necessario adottare una metodologia che consenta di attribuire un "valore" a ciascuna alternativa.

Attraverso l'analisi proposta è possibile quantificare il grado di attrattività di ciascun mercato.

Ogni mercato richiede un'analisi separata.

Valutazione dell'attrazione dei mercati

Il numero di fattori da prendere in considerazione deve essere limitato a quelli essenziali (3-5).

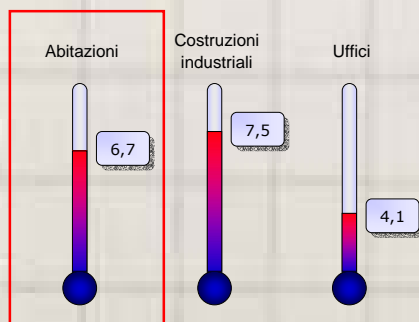
Attribuzione di un peso a ciascun fattore tale che la somma sia 100, e assegnazione di un voto da 1 a 10 a seconda delle prestazioni

Fattori di attrazione	Peso	Voto	valore
A	35% +	1- 10	= Peso x voto
B	25% +		=
C	... +		=
D	... +		=
E	... =		=
Totale	100 %		Σ valori

Valutazione dell'attrazione del mercato delle abitazioni

Fattori di successo	Peso	Voto	Attrattività
Crescita del mercato	25 %	5	1,25
Redditività del settore	25 %	9	2,25
Dimensione del mercato	20 %	6	1,2
Intensità della concorrenza	20 %	7	1,4
Barriere all'entrata	10 %	6	0,6
Totale	100%	-	6,7

Valutazione dell'attrazione dei vari segmenti



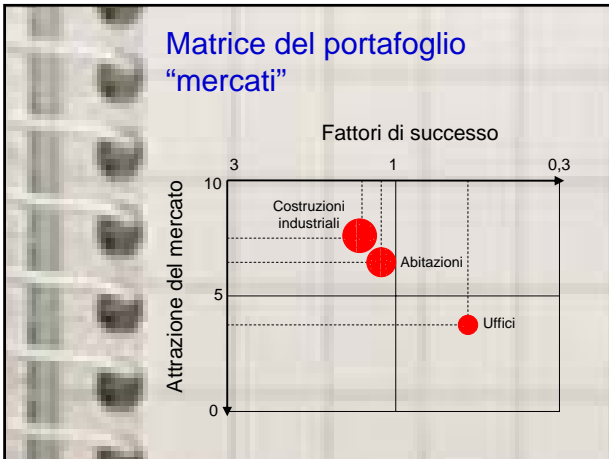
Valutazione dei fattori critici di successo

Attraverso questa analisi deve emergere il rapporto di forza con i principali concorrenti.

Ogni segmento richiede un'analisi separata!

Attribuzione di un peso a ciascun fattore tale che la somma sia 100, e assegnazione di un voto da 1 a 10 a seconda delle prestazioni

Fattori di successo	Peso	Voto	valore
A	30% +	1- 10	= Peso x voto
B	30% +		=
C	... +		=
D	... +		=
E	... =		=
Totale	100 %		Σ valori





Analisi della concorrenza

Orientamenti d'attività:

- ✓ Entrare (assegnare risorse a un nuovo campo)
- ✓ Migliorare la posizione
- ✓ Mantenere la posizione
- ✓ Raccogliere (abbandonare una posizione di competitività a favore di liquidi spesso per riorganizzazione)
- ✓ Uscire

Posizioni competitiva:

1. Leadership
2. Forte
3. Favorevole
4. Difendibile
5. Debole



Obiettivi e strategie

Un obiettivo strategico è ciò che l'impresa vuole ottenere, una strategia è come pianifica di ottenerlo nel medio-lungo periodo

Esistono obiettivi e strategie a tutti i livelli di marketing. (obiettivi e strategie pubblicitari, di prezzo ecc...)

I principali obiettivi di marketing sono:

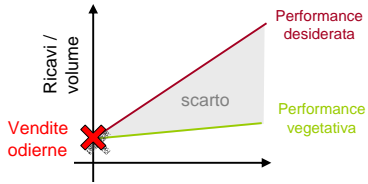
- ✓ Vendere prodotti esistenti a segmenti esistenti
- ✓ Sviluppare nuovi prodotti per segmenti esistenti
- ✓ Spingere prodotti esistenti verso nuovi segmenti
- ✓ Sviluppare nuovi prodotti per nuovi segmenti

Caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi devono essere :

- ✓ quantitativi (espressi in termine di valori)
- ✓ strutturati gerarchicamente
- ✓ coerenti
- ✓ realistici

Analisi dello scarto



Come colmare lo scarto?

1. Migliorare la produttività
2. Penetrazione di mercato
3. Nuovi prodotti / mercati
4. Variazione capitale fisso

Analizzare il mercato

Fissare gli obiettivi

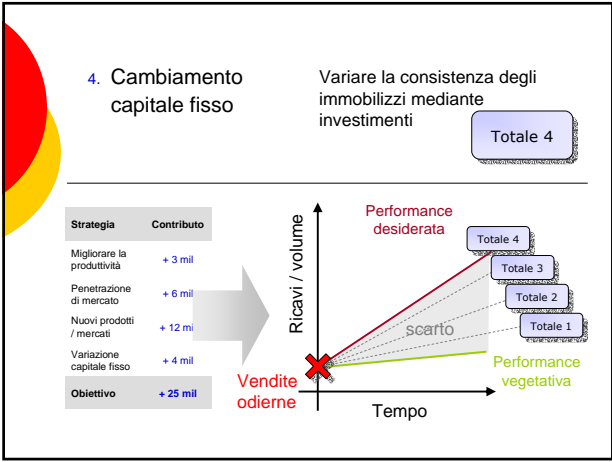
Determinare la strategia

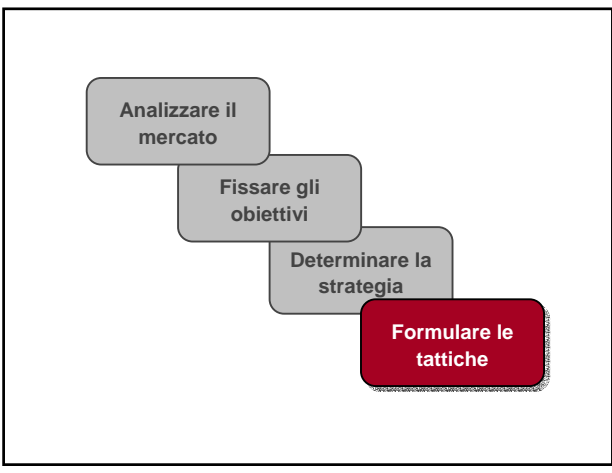
Formulare le tattiche

Strategie di Porter

3 sono le strategie fondamentali per ogni riflessione strategica:

- ✓ Leadership di costo
- ✓ Differenziazione
- ✓ Specializzazione





Piano tattico di marketing

Il piano **strategico** di marketing definisce i mercati obiettivo e l'offerta di valore sulla base dell'analisi delle migliori opportunità di mercato

Il piano **tattico** specifica le leve di marketing, comprese caratteristiche del prodotto o servizio. E' lo strumento più importante per dirigere le attività operative.

Tattiche di marketing

- Cambiare design, performance, qualità o caratteristiche del prodotto
- Cambiare pubblicità e promozione
- Cambiare prezzo unitario
- Cambiare livelli di servizio
- Migliorare la produttività di fabbricazione
- Migliorare il mix delle vendite
- Migliorare la produttività amministrativa
- Ritirarsi da certi mercati
- Consolidare la distribuzione
- Cambiare le fonti d'approvvigionamento
- Acquisire mercati/ prodotti/ impianti

Redazione del piano di marketing strategico

Caratteristiche del piano

Ha il valore di un contratto e deve essere:

- ✓ standardizzato
- ✓ prevedere soluzioni alternative
- ✓ rivedibile
- ✓ flessibile a breve termine e inflessibile sugli obiettivi fondamentali



L'orizzonte del piano non dovrebbe superare i 3 anni.



Gestione finanziaria

Lo scopo del piano è indicare la strada per una corretta gestione finanziaria: si tratta quindi di determinare il valore di tutte le operazioni in maniera realistica.

1. Previsione dei profitti e delle perdite.
2. Proiezioni dei flussi di cassa.
3. Redazione di un bilancio pro-forma nel periodo di start-up, e per ciascun anno.
4. Analisi del punto di pareggio (punto in cui i ricavi eguagliano i costi totali, così da tenere sotto controllo ogni possibile cambiamento delle ipotesi sottostanti).
5. Controllo dei costi



Contenuto del piano

o premessa

Definizione della "mission"
Panoramica succinta per un rapido inquadramento del piano

o situazione attuale

- o Situazione del macroambiente
- o Situazione di mercato
- o Situazione competitiva
- o Situazione di prodotto
- o Situazione distributiva



o analisi delle opportunità e dei problemi


- o minacce e opportunità
- o punti di forza e debolezza
- o problemi

o obiettivi

Definizione dei traguardi da raggiungere in termini di volume di vendite, profitti e quota di mercato

o strategia di marketing

Presentazione dell'approccio generale al marketing per raggiungere gli obiettivi del piano



- o **piani d'azione**
 - o cosa bisogna fare esattamente?
 - o chi lo deve fare?
 - o quando lo deve fare?
 - o quanto costerà?
- o **previsione del conto economico**

Sintetizza i risultati economici e finanziari del piano
- o **controlli**

Specifica i sistemi di controllo che saranno applicati durante l'esecuzione del piano

Cosa deve apparire?	Teorie/schemi di marketing
Dichiarazione della missione Sintesi finanziaria	Audit e ricerca di marketing
Panoramica di mercato <ul style="list-style-type: none"> • Struttura mercato • Tendenze mercato • Segmenti chiave • Analisi gap 	Studi sulla segmentazione Analisi del gap Analisi ciclo di vita del prodotto Matrice Ansoff Ricerche di mercato Previsioni
Opportunità e minacce	Gestione problemi
Punti forti e deboli	Matrice fattori chiave di successo Studi sulla segmentazione
Sintesi portafoglio	Matrice di Boston
Ipotesi	Valutazione rischi e imprevisti
Obiettivi di marketing <ul style="list-style-type: none"> • Rilevanze strategiche • Mix dei prodotti • Sviluppo prodotti • Eliminazione prodotti • Ampliamento mercato • Gruppi di clienti target 	Matrice Ansoff Matrice di sintesi del portafoglio Analisi del gap
Strategie di marketing <ul style="list-style-type: none"> • Prodotto • Prezzo • Promozione • Posto 	Studi sulla segmentazione Ricerche di mercato Elasticità della risposta
Esigenze di risorse	Previsioni Preparazione budget
